

ITALIA LAVORO

IPOTESI DI ACCORDO QUADRO PER IL TRIENNIO 2009 - 2011

ALLEGATO N. 3

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

L'Allegato n. 3 è parte integrante dell'Accordo del 27 febbraio 2009

Il modello gestionale

Il modello gestionale di Italia Lavoro articola in un sistema, unico, gli elementi seguenti :

- la missione istituzionale;
- la struttura organizzativa, ai livelli macro e micro, con il connesso insieme delle posizioni organizzative;
- le famiglie ed i profili professionali con i relativi ambiti di prossimità;
- le attività di competenza e gli obiettivi di periodo di ciascun profilo professionale;
- le prestazioni annuali;
- la valutazione delle prestazioni con i riflessi sul “Premio di risultato” e sullo “sviluppo professionale” .

Il processo di valutazione

Le finalità

Con la valutazione delle prestazioni, Italia Lavoro intende:

- adottare un sistema di retribuzione variabile legato al raggiungimento di specifici obiettivi connessi al profilo professionale proprio di ciascun dipendente;
- porre in essere un meccanismo gestionale ed operativo che rinforzi le capacità aziendali di coordinamento e di integrazione e che renda ancor più sinergiche le attività e gli sforzi dell'intera forza aziendale;
- fornire ai dipendenti ulteriori elementi di chiarezza relativamente alle/ai :
 - attività, agli ambiti operativi ed agli output assegnati,
 - possibilità di sviluppo proprie della famiglia professionale di appartenenza;
 - meccanismi con i quali si intende regolare il merito e lo sviluppo professionale.

Le fasi del processo

Il processo di valutazione della prestazione si articola nelle fasi seguenti:

1. individuazione ed assegnazione degli obiettivi;
2. realizzazione delle attività e degli output;
3. verifiche periodiche dell'andamento delle diverse attività ed eventuale aggiornamento degli obiettivi;
4. consuntivazione dei risultati e colloquio di valutazione.

Nell'ambito della 1 fase si individuano e si assegnano gli obiettivi.

Gli obiettivi sono di tre tipi ovvero relativi a :

- azienda;
- area/progetto o staff ovvero gruppo di appartenenza;
- famiglia e profilo professionale di appartenenza.

Gli obiettivi aziendali sono relativi all'andamento di Italia Lavoro, hanno indicatori di risultato aggregati (ad esempio, valore della produzione *, margine operativo netto **, ecc.), sono uguali per tutti, condivisi e riguardano ciascun dipendente dal punto di vista dell'appartenenza ad una struttura istituzionale e ad un sistema aziendale.

Gli obiettivi di area/progetto o staff sono relativi ai gruppi organizzativi ed operativi di appartenenza, sono condivisi e hanno indicatori di risultato coincidenti con quelli della dirigenza di riferimento, riguardano ciascun dipendente come membro di una comunità professionale e ne testimoniano il contributo ai risultati collettivi.

Gli obiettivi di famiglia e profilo professionale di appartenenza sono individuali, hanno indicatori quali-quantitativi relativi alle attività ed agli output propri delle attività assegnate, sono specifici ed indicano il livello di efficacia e di efficienza di ciascun dipendente

In relazione all'importo individuale totale del premio di risultato, a regime :

- gli obiettivi aziendali riguardano il 20%;
- gli obiettivi di area/progetto o staff riguardano un ulteriore 20%;
- gli obiettivi di famiglia e profilo professionale ovvero individuali riguardano il rimanente 60%.

Per il solo 2009, anno di prima sperimentazione del sistema :

- gli obiettivi aziendali riguardano il 25%;
- gli obiettivi di area/progetto o staff riguardano un ulteriore 25%;
- gli obiettivi di famiglia e profilo professionale ovvero individuali riguardano il rimanente 50%.

Il Responsabile diretto, col supporto ed in accordo col responsabile funzionale laddove esistente, sceglie, nell'ambito dell'area/progetto/staff e delle attività della famiglia e del profilo professionale di appartenenza, gli output di interesse, gli obiettivi e gli indicatori di risultato connessi.

Laddove il dipendente ha più riporti gerarchici, si utilizza, per individuare il Responsabile primario, il criterio della prevalenza

Gli obiettivi aziendali vengono fissati e comunicati annualmente dal Vertice aziendale in funzione delle opzioni strategiche prescelte

Gli obiettivi e gli output di gruppo ed individuali, selezionati dal Responsabile di riferimento, sono di numero variabile e riguardano, di norma, attività di particolare interesse dal punto di vista della operatività di periodo.

Gli obiettivi e gli output individuali assegnati non esauriscono la operatività e la prestazione del dipendente - che viene compensata con la normale retribuzione di posizione - ma individuano solo quelli che saranno di riferimento per la determinazione del premio di risultato.

L'assegnazione degli obiettivi viene formalizzata nel corso di specifiche riunioni, indette nel periodo dicembre-gennaio, con la consegna di un format ad hoc nel quale si elencano attività, obiettivi, valore percentuale dei medesimi ai fini del premio, output, indicatori di risultato e fonti di riferimento.

In caso di avvio di un nuovo progetto o comunque di assegnazione ad altra attività, il responsabile ed il dipendente, sulla base dei dati di avanzamento lavori, consuntivano i risultati raggiunti.

Gli stessi, a fine periodo, vengono cumulati con quelli della nuova posizione per la determinazione del premio di risultato.

Eventuali casi di dissenso saranno arbitrati dalla Direzione del personale in collaborazione con i Responsabili della risorsa di primo e secondo riporto (tale informazione sarà inclusa nell'informativa alle OO.SS.).

Il metodo col quale fissare gli obiettivi e determinarne il livello di raggiungimento (totale, parziale, nullo) è esemplificato come segue e formalizzato in una specifica procedura di qualità aziendale :

- obiettivo atteso con indice fissato al valore 100 :
 - obiettivo raggiunto totalmente con consuntivo tra 100 e 95;
 - obiettivo raggiunto parzialmente con consuntivo tra 94 e 85;
 - obiettivo non raggiunto con consuntivo uguale o inferiore a 84.

Nell'ambito della 2 fase le risorse pongono in essere le attività di competenza ed i relativi output nel rispetto degli indicatori di risultato connessi a tempi, costi, volumi e qualità.

Nell'ambito della 3 fase si effettuano delle verifiche periodiche.

Le verifiche hanno la finalità di confrontare quanto programmato con quanto realizzato al fine di individuare ed eliminare eventuali ostacoli o criticità in altri termini; la verifica si pone come uno strumento col quale avviare contromisure a fronte di eventuali andamenti indesiderati.

Le verifiche vengono effettuate tramite l'analisi dell'andamento degli specifici indicatori di risultato.

Situazioni eccezionali, non prevedibili o delle quali non si era riusciti a valutare gli impatti, permettono di rimodulare e formalizzare ex novo gli obiettivi di periodo

Nell'ambito della 4 fase si consuntivano i risultati, si fissa il livello di efficacia dei comportamenti organizzativi di interesse e si effettua il colloquio di valutazione della prestazione annuale.

A fronte della consuntivazione dei risultati ottenuti il responsabile incontra, nell'ambito di una specifica riunione, il dipendente per l'esame di quanto realizzato e per la valutazione della prestazione.

La valutazione riguarda, ai fini del premio di risultato, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ovvero il grado di realizzazione degli output indicati.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene determinato tramite gli indicatori di risultato fissati ad inizio periodo.

Il colloquio di valutazione, in caso di raggiungimento parziale degli obiettivi, ha anche la finalità di individuare gli interventi che possono permettere di eliminare eventuali gap riscontrati - conoscenze, tecniche e capacità operative, comportamenti organizzativi, ecc. - e potenziare le capacità realizzative del dipendente

La valutazione dei comportamenti organizzativi non incide sul premio di risultato ma ha la finalità di incrementare l'efficacia degli stessi.

La valutazione riguarda solo i comportamenti relativi a :

- **lavoro di gruppo e flessibilità operativa,**
- **capacità di conduzione di team,**
- **soluzione dei problemi,**
- **orientamento al risultato (con particolare attenzione alla qualità ed alla accuratezza).**

La valutazione viene effettuata tramite la ricognizione, l'analisi ed il confronto dei comportamenti riscontrati dal responsabile con quelli descritti in una scala predefinita articolata in 4 livelli :

- **efficacia scarsa >>>> da potenziare sensibilmente**
- **efficacia mediamente scarsa >>>> da migliorare**
- **efficacia mediamente buona >>>> da affinare**
- **efficacia eccellente >>>> da utilizzare per affiancamenti**

La valutazione dei comportamenti dà il via a corsi di formazione tematici o a specifici interventi ad personam.

A fronte del cumulo di valutazioni annuali positive (in toto) espresse nella tabella seguente si erogherà un ulteriore importo pari al 10% della differenza retributiva annuale tra il proprio livello e quello superiore :

- **E2 >>> dopo 1 valutazioni positive annuali**
- **E1 >>> dopo 1 valutazioni positive annuali**
- **D1 >>> dopo 2 valutazioni positive annuali;**
- **C2 >>> dopo 2 valutazioni positive annuali;**
- **C1 >>> dopo 3 valutazioni positive annuali;**
- **B2 >>> dopo 3 valutazioni positive annuali;**
- **B1 >>> dopo 3 valutazioni positive annuali;**
- **A2 >>> dopo 3 valutazioni positive annuali.**
- **A1 >>> dopo 4 valutazioni positive annuali.**

L'importo puntuale sarà determinato con lo stesso metodo adottato per l'attribuzione del "Premio di risultato" illustrato nell'Allegato n. 4.

L'Azienda si impegna a fornire alle OO.SS. una informativa relativa all'andamento della valutazione delle prestazioni del personale dipendente.

Gli obiettivi di periodo. Approfondimenti e note

Per quel che riguarda gli obiettivi individuali, nell'ambito del sistema in oggetto, a ciascuna attività della famiglia e del profilo professionale di appartenenza corrisponde un output; a ciascun output può essere assegnato un obiettivo quantitativo; a ciascun obiettivo, in fase di assegnazione, va correlato un indicatore di risultato.

Gli output assegnati sono relativi ad attività di particolare interesse dal punto di vista della operatività di periodo : efficacia, efficienza, strategicità, criticità realizzativa, ecc.

Gli obiettivi sono relativi ad un preciso periodo temporale di riferimento : l'anno solare.

Gli obiettivi vengono corredati di specifici indicatori di risultato.

Gli indicatori di risultato sono, sempre e solo, di 4 tipi ovvero relativi a :

- volumi,
- tempi,
- costi,
- qualità attesa

realizzati nell'unità' di tempo di riferimento

Ad un obiettivo possono essere assegnati più indicatori di risultato.

L'indicatore di qualità attesa sarà specificato e dettagliato di volta in volta in fase di assegnazione.

Gli obiettivi di periodo vengono formalizzati ed assegnati al dipendente tramite la consegna di uno specifico format aziendale nel quale si elencano attività, output, obiettivi quantitativi, valore percentuale dei medesimi ai fini del premio, indicatori di risultato e fonti di riferimento.

Gli schemi seguenti sintetizzano ed esemplificano l'intero sistema degli obiettivi, degli indicatori di risultato e delle fonti di riferimento.

Obiettivi tipologia e caratteristiche		
Aziendali	Gruppo (area/progetto/staff)	Individuali (famiglia/profilo professionale)
Riguardano l'appartenenza alla istituzione IL ed al sistema aziendale	Riguardano l'appartenenza ad una comunità professionale e gli obiettivi collettivi di area/progetto /staff	Riguardano l'efficacia e l'efficienza relative alla propria specifica mansione
Condivisi	Condivisi	Personalizzati
Gli obiettivi aziendali sono <ul style="list-style-type: none">• limitati ad un max di due• macro a livello aziendale	Gli obiettivi di gruppo sono <ul style="list-style-type: none">• limitati ad un max di tre• macro a livello area/progetto/staff• correlati a quelli del responsabile di riferimento	Gli obiettivi individuali sono <ul style="list-style-type: none">• di numero variabile• micro• riferiti alle proprie attività ed ai propri output

Gli indicatori di risultato sono <ul style="list-style-type: none"> • aggregati • macro 	Gli indicatori di risultato sono <ul style="list-style-type: none"> • micro • relativi a volumi, tempi, costi e qualità attesa 	Gli indicatori di risultato sono <ul style="list-style-type: none"> • micro • relativi a volumi, tempi, costi e qualità attesa
Movimentano a regime il 20% del premio di risultato	Movimentano a regime il 20% del premio di risultato	Movimentano a regime il 60% del premio di risultato

Obiettivi di gruppo ed obiettivi individuali indicatori di risultato	
Volumi	Quantità di output realizzati
Tempi	Arco temporale di riferimento o tempo limite
Costi	Giornate/uomo/donna e costi struttura
Qualità	Rispetto delle procedure e degli standard del sistema qualità aziendale

Note

* Per “valore della produzione” si intende il rapporto tra “consuntivo aziendale” e “budget aziendale” al 31.12. di ciascun anno.

** Per “margine operativo netto di progetto” si intende il rapporto tra i “costi totali di progetto pianificati” e “costi totali di progetto consuntivati”.

Ai costi totali del “margine operativo netto di progetto” viene detratta una quota percentuale in quanto, tipicamente, i costi ammessi a contributo sono inferiori ai costi effettivamente sostenuti a causa delle decurtazioni relative a costi non ammessi.

L'indicatore prescelto :

- non considera tra i costi di produzione quelli dovuti all'attuazione delle politiche di bilancio aziendali;
- riguarda la sommatoria dei sei principali progetti (in toto) delle sei Aree di intervento aziendali.

Roma , 27 febbraio 2009

Letto e sottoscritto per ITALIA LAVORO

- Natale Forlani,
- Danilo Mattoccia

- **Anna Giannone**

Letto e sottoscritto per le OO.SS.

- **FIBA-CISL**
 - **Dina Signoriello**
 - **Enrico Giuntini**
- **UILCA-UIL :**
 - **Sergio Ianniello**
 - **Stefania Saba**